

22. April 2013

Ist-Analyse

PERSONAL

MAX MUSTER

Fokus: Beispiel



Ihr 9 LEVELS-Berater:
Rainer Krumm
Eywiesenstr. 6
88212 Ravensburg

T +49 751 36344-999
F +49 751 36344-739
M +49 172 8287585

rainer.krumm@9levels.de

DAS 9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS



„Miss alles, was sich messen lässt, und mach messbar, was sich nicht messen lässt."

Galileo Galilei

Das Modell der 9 Levels of Value Systems stellt die Entwicklungen von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Organisationen dar. Daraus lassen sich ein besseres Verständnis und vor allem etwaige Veränderungsnotwendigkeiten ableiten.

Wie passt eine Person in ein Unternehmen, wie passt eine Abteilung oder ein Team von den handlungsleitenden Werten in das aktuelle Aufgabenfeld? Welche Herausforderungen werden von der Umwelt/dem Markt gestellt und wie erfolgversprechend sind die aktuellen Wertesysteme? Lassen sich aktuelle und zukünftige Herausforderungen mit dem aktuellen Wertebewusstsein und Verhalten meistern?

Das 9 Levels-Modell ist ein Werte-Metamodell, ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen.

Warum sind Werte wichtig?

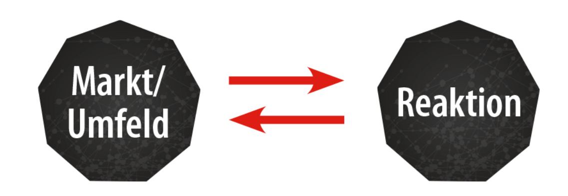
Werte sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems (Gruppe, Gesellschaft etc.). Viele Modelle setzen an den Verhaltensweisen von Personen oder an nicht veränderbaren Typologien an. Das Modell der 9 Levels geht tiefer – es erfasst die Werte. Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient dem Menschen als „Richtlinie" zum Verständnis bzw. zur Erkenntnis der Welt und wird infolgedessen bei der Planung des Verhaltens zur Prämisse. Die grundlegenden und handlungsweisenden Werte werden analysiert und erfasst und leiten die Denk- wie die Verhaltensweisen von Menschen, Abteilungen und Organisationen. Diese prägen Unternehmenskulturen:

- Werte treiben Menschen an
- Werte geben Richtungen an
- Werte stellen das Fundament für Be-Wertungen dar. Was ist richtig und was ist falsch?
- Erfüllte Werte machen uns glücklich und erfolgreich
- Unerfüllte Werte machen uns unglücklich und erfolglos

Um diese sehr schwer greifbaren Wertesysteme messbar zu machen, haben wir mit wissenschaftlicher Unterstützung drei Analyse-Tools entwickelt, die sich in der Beratungs-, Coaching- und Trainingspraxis bewährt haben.

Das Modell der 9 Levels basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves und seiner über 20-jährigen Forschungsarbeit. Graves' Theorie beschreibt in verschiedenen Perspektiven, wie Menschen, Systeme und Organisationen - basierend auf ihrem biopsychosozialen System - die Welt betrachten und danach denken und handeln. Das Modell der ‚9 Levels of Value Systems' ist nun die Weiterentwicklung des Graves'schen Modells. Es kombiniert aktuelle Forschungsergebnisse und aktuelle Lebensbezüge der Wirtschaftswelt und hat sich somit zu einem High-end-Produkt für den Weiterbildungsmarkt entwickelt.

Sie verstehen Ihre aktuellen Werteorientierungen und Bewusstseinsebenen als auch die Veränderungen im Markt und die notwendigen Anpassungen. Ihnen wird klarer, warum Sie mit welchen Werten von anderen Ebenen gut oder eben weniger gut klar kommen. Sie erkennen und haben Verständnis für die Relevanz anderer Werteorientierungen, können aber auch die relevanten Veränderungsinitiativen einleiten und verändern.



Drei Perspektiven der Betrachtung

- **Personal Value System** – für erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung und passgenaues Coaching
- **Group Value System** – für Teamentwicklungen und Teamcoachings
- **Organisation Value System** – für die Organisationsentwicklung und Optimierung der Unternehmenskultur



DAS MODELL:
9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS





DIE PERSONAL EBENEN



1. Level: Beige

Der Mensch im 1.Level befindet sich in der fundamentalsten Stufe des Lebens und des Bewusstseins. Er lebt in kleinen Gruppen oder Verbänden, die einen gewissen Schutz geben und zur Sicherung seiner Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Wasser, Wärme und Fortpflanzung dienen. Beige ist instinktgesteuert und handelt intuitiv. Die Urangst, der Verlust der überlebenswichtigen Kräfte begleitet ihn. In der Wirtschaft kämpft dieser Level ums ökonomische Überleben.



2. Level: Purpur

Der Mensch im 2. Level sieht sich als Mitglied einer Gemeinschaft, eines Clans, eines Tribes, mit dem Patriarchen, dem Häuptling, als Führer. Der Clan bietet Schutz, Sicherheit und Zugehörigkeit. Alles läuft nach einem Regelwerk, das festgelegt – meist nicht festgeschrieben – ist, das aber auch nicht hinterfragt wird. Aufopferung und Gehorsam werden vorausgesetzt. Bei Purpur ist das Bewusstsein magisch-mystisch. Traditionen und Brauchtum werden gepflegt – ebenso hat Aberglaube seinen Platz. Im Wirtschaftsumfeld sind hier häufig patriarchalische Familienunternehmen zu finden, die wenig funktionale Strukturen aufweisen.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Tradition
- Blutsverwandtschaft
- Brauchtum
- Weitergabe von Überlieferungen
- Heimat
- Rituale
- Respekt von Tabus
- Gehorsam
- Geborgenheit
- Magisch-mystisches Bewusstsein
- Schutz
- Opferbereitschaft
- Bindung
- Gastfreundschaft
- Archaische-magische Sehnsüchte
- Zugehörigkeit
- Gewohnheit
- Sicherung der Existenz
- Einklang



3. Level: Rot

Der Mensch im 3. Level sieht sich als Eroberer und Herrscher von neuen Gebieten. Das Streben nach Macht, Unabhängigkeit und Ansehen zeichnet ihn aus. Die Ressourcen werden zum eigenen Vorteil genutzt, im Zweifelsfall ohne Rücksicht auf Verluste. Rot kann schnell die Initiative ergreifen und oft kraftvoll und innovativ wirken. Regeln und Gesetze kennt und will er nicht. Der Stärkere setzt sich durch. Eroberungsmärkte oder harte Strukturvertriebe sind hier zu nennen. Es wird auf den eigenen Vorteil gezielt – ohne Rücksicht.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Durchsetzungsvermögen
- Macht
- Mut
- Selbstvertrauen
- Ansehen (Respekt, Hochachtung, Angst)
- Ehre
- Aggression
- Stärke
- Impulsivität
- Dominanz
- Unabhängigkeit
- Eroberung z.B. neuer Märkte
- Einforderung von Respekt
- Gegenwartbezogenes, egozentriertes, konkretes Denken
- Tapferkeit
- Persönlicher Erfolg
- Gewinnen um jeden Preis
- Bewunderung der eigenen Person
- Vermeidung von „Schande“



4. Level: Blau

Der Mensch im 4. Level sucht nach Regeln und Gesetzen und sieht sich als Teil eines Ordnungssystems. Dieses zeigt klare Strukturen und Zuständigkeiten auf, nach denen gelebt und gehandelt wird. Gerechtigkeit ist ein hohes Gut und wird vorausgesetzt. Loyalität wird belohnt. Blau zeichnet ein hohes Maß an Pflichtbewusstsein und Disziplin aus. Die Identität wird über das Kollektiv gewonnen. Hierarchien werden betont, Stellenbeschreibungen sind bedeutsam und Regeln sowie Strukturen finden Einzug.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Pflicht
- Qualität
- Recht und Gesetz
- Disziplin
- Schuld und Unschuld
- Stabilität
- Loyalität
- Ordnung
- Zuverlässigkeit
- Kontrolle
- Wahrheit
- Geduld
- Einhalten von Regeln
- Rang/Status
- Klarheit
- Halten an Hierarchien
- Gerechtigkeit
- Sicherheit
- Titel

DIE PERSONAL EBENEN



5. Level: Orange

Der Mensch im 5. Level hat stets den eigenen Erfolg im Fokus, mit dem Ziel, seinen Wohlstand zu erhalten und zu mehren. Er hat viel Energie und ist zielstrebig. Dabei hat er den Blick auf das Ganze. Sein Erfolg geht nicht zwangsläufig auf Kosten der anderen. Die Weiterentwicklung mit einer klaren Zielorientierung und ständiger, rasanter Leistungssteigerung zeichnet ihn aus. Er ist rastlos. Prozessorientierung und Zielvereinbarungen prägen die Zusammenarbeit.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Leistung
- Prestige (StatusSymbole)
- Verantwortung
- Persönlicher Erfolg+Gesamterfolg
- Status/Status-Symbole
- Karriereorientierung
- Wettbewerb
- Produktivität
- Zielorientierung
- Gewinnorientierung
- Prozessorientierung
- Ergebnisorientierung
- Wohlstand
- Herausforderung
- Unternehmerisches Denken
- Selbstständigkeit
- Akzeptanz
- Konzentration
- Wertschöpfung
- Monetäres und wirtschaftliches Wachstum



6. Level: Grün

Der Mensch im 6. Level sieht Erfolg als das Ergebnis der richtigen Team-Konfiguration. Sein Denken ist auf Zielerreichung aus – dies aber kombiniert mit Teamdenken, gemeinsamem Handeln und Konsensbildung. Das Ziel ist die langfristige gemeinsame Erfolgssicherung. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache. Er befindet sich im ständigen Dialog mit seiner Umgebung. Im Vergleich zu Blau und Orange denkt Grün weniger absolut, sondern wägt verschiedene Meinungen ab. Partizipation und Einbeziehung sind wichtige Begriffe in der Zusammenarbeit.


Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Kooperation
- Weltoffenheit (gegenüber der ganzen Welt)
- Toleranz
- Harmonie
- Konsens
- Verantwortung für den Anderen
- Dialog
- Integration (von Menschen)
- Empathie
- Partizipation
- Gleichwertigkeit
- Wertschätzung
- Fairness
- Menschenrechte
- Anpassung
- Gemeinsamkeit/Gemeinschaft
- Langfristige Erfolgssicherung
- Persönliches und menschliches Wachsen

Der erste und der zweite Rang

Die Levels 1 bis 6 bilden die Levels des ersten Rangs. Diese ersten sechs Levels reagieren auf Mangelbedürfnisse der eigenen Lebenswelt. Ab dem zweiten Rang wiederholen sich die Levels, jedoch auf einem höheren Level unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den 1-6. Level, sowie mit der Fokussierung auf Sinnhaftigkeit und Sinnbedürfnissen.



DIE PERSONAL EBENEN



7. Level: Gelb

Der Mensch im 7. Level ist als erster in der Lage, die Vorzüge der vorhergehenden Levels zu erkennen, zu nutzen und zu kombinieren. Es entsteht der zweite Rang: die bisherigen Level haben die Welt und das Verständnis zur Welt nur aus ihrer Perspektive als richtig angesehen. Die Multiperspektivität war ihnen verschlossen. Bei Gelb liegt der Fokus auf Wissensvermehrung, Flexibilität, Kompetenz und Unabhängigkeit. Materieller Besitz, Macht und Status sind zweitrangig. Er denkt multiperspektivisch und systemisch mit großem Abstraktionsvermögen. Netzwerken und wechselnde Kooperationen sind an der Tagesordnung. Rang und Status sind nicht wichtig, er ist auf Kompetenz und Wissen fokussiert. Gelb ist das Beige des zweiten Rangs.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Individualität
- Subreflexion
- Multiperspektivität
- Systemische Integration
- Wissen
- Kreativität
- Persönliche Entwicklung
- Integration
- Eigenverantwortung
- Vernetzung
- Lebenslanges Lernen
- Wertschätzung von Einzigartigkeit
- Vision
- Autonomie
- Profunde Kompetenz
- Lebendiges Wachstum (geistig/Wissen)
- Integration (von Wissen)
- Offenheit (gegenüber anderen Meinungen und Wissen/polykontexturale Logik)
- Innovation



8. Level: Türkis

Der Mensch im 8. Level hat Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit als richtungsweisende Maxime seines Handelns. Türkis denkt holistisch-global, ökologisch und intuitiv. Er konzentriert sich auf das Wohlergehen der Welt und richtet sein Leben und Arbeiten danach aus. Durch seine altruistische Haltung kann er sowohl Beobachter als auch Gestalter sein. Türkis ist der Purpurne des zweiten Rangs.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Nachhaltigkeit
- Holon (Ganzes als Teil eines anderen Ganzen)
- Verantwortung für die Zukunft des Lebens
- Systemisches Handeln
- Akzeptanz globaler Komplexität
- Verbesserung der Lebensbedingungen aller Lebensformen
- Unternehmerische Verantwortung für die Gemeinschaft
- Gesellschaftlicher und ökologischer Sinn und Gesamtzusammenhang
- Kollektive Intuition
- Orientierung an der Natur
- Spirituelles Bewusstsein
- Zum Wohle der Menschheit
- Hohe Ideale
- Globale Aussöhnung
- Selbstorganisation lebender Systeme
- Weitsichtigkeit
- Netzwerkintelligenz



9. Level: Koralle

Der Mensch im 9. Level ist der Rote im zweiten Rang. Er ist Ich-bezogen und lebt mit dem Wissen, dass es keine Grenzen gibt, die nicht durch menschliches Tun und Sein erzeugt werden. Durch und durch mit Liebe und Respekt zu allen lebenden Wesen erfüllt, wird er durch sein Charisma die Menschen motivieren, neue Wege zu gehen und Grenzen zu überschreiten.



DIE URSPRÜNGE DES MODELLS

Das Modell der 9 Levels basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves und seiner über 20-jährigen Forschungsarbeit.

Clare W. Graves (1914 – 1986) war Professor für Psychologie am Union College in New York (USA). Seine Tätigkeit galt nicht nur der Forschung, sondern er war auch jahrelang als Berater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Bildungsinstituten tätig. Den ursprünglichen Impuls zu seinen Forschungen gab ein Student, als dieser Graves fragte, wer denn nun von den vielen Theoretikern (Maslow, Freud, Jung, Rogers, Watson etc.) Recht habe. Er gab seinen Studenten die Aufgabe, einen Bericht zu verfassen, in dem sie das erwachsene menschliche Wesen beschreiben. Dabei fiel ihm auf, dass diese Beschreibungen sehr unterschiedlich waren, jedoch wiederkehrende Elemente und System zu erkennen waren. Dies führte ihn zu den verschiedenen Entwicklungsstufen der menschlichen Existenz. Eine zentrale Aufgabe in seiner Forschung war die Ergründung dieser Entwicklungsstufen des menschlichen Wesens.

Seine Theorie begann er in den 50er-Jahren zu entwickeln. Veröffentlicht wurde das Modell erstmals von Christopher Cow-Christopher unter dem Namen Spiral Dynamics. Graves selbst publizierte sein Modell in einem Harvard Business Review Artikel 1966 mit dem Titel „Deterioration of Work Standards" – also der Verschlechterung der Standards in der Geschäftswelt. In diesem Artikel bezeichnete er sein Modell als „Levels of Human Behaviour". Später bezeichnete Graves sein Modell/seine Theorie als: „Emergent, cyclical double-helix model of adult biopsychosocial systems development", also frei übersetzt: eine aufwärtsstrebende zyklische Doppel-Helix der Entwicklung des erwachsenen Menschen in dessen biopsychosozialem System. Ein Modell, das sehr komplex und multiperspektivisch die Unterschiedlichkeit der menschlichen Entwicklung beschreibt. Die Graves'sche Theorie ist ein offenes Modell der Wertetheorie. Sie beschreibt in verschiedenen Perspektiven, wie Menschen, Systeme und Organisationen die Welt betrachten – basierend auf deren biopsychosozialem System.

Er kombinierte vier verschiedene wissenschaftliche Disziplinen in seiner Theorie und Forschung:

- Biologie und Neurobiologie
- Psychologie und die Theorie der Persönlichkeitstypen
- Soziologie und Anthropologie
- Systemtheorie

Das erste deutschsprachige Buch zu diesem Grundmodell des Graves-Value-Systems publizierte Rainer Krumm (Gründer und Leiter des 9 Levels Institutes) zusammen mit Martina Bär und Hartmut Wiehle 2007 im Gabler Verlag. Es trägt den Titel „Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – das Graves-Value-System in der Praxis" und setzt damit das Fundament für diese grundlegende Theorie im deutschsprachigen Raum. Inzwischen sind vielfältige Bücher in unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten erschienen, die sich immer wieder auf das Grundmodell von Graves berufen. Das Graves-Value-System stellt ein Wertemodell dar, welches abbildet, wie Individuen oder ganze Systeme (Abteilungen, Unternehmen, Organisationen) denken und handeln. Es ist damit ein nützliches Instrument für alle, die in oder mit Organisationen oder Teams arbeiten.

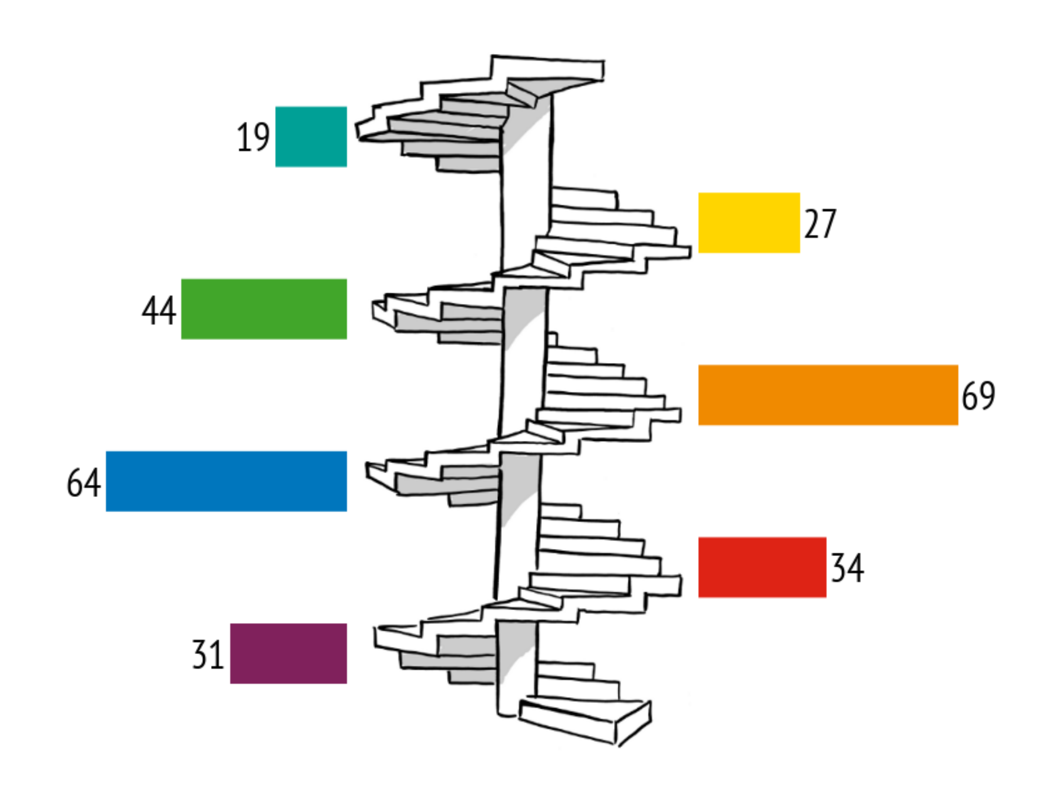
Die Weiterentwicklung dieses Modells in die 9 Levels of Value Systems war die logische Konsequenz, um diese Theorie mit einem validen wissenschaftlichen Analysetool, sowie mit einer langjährigen Erfahrung mit dem Modell in der Beratungs- und Coaching-praxis zu vereinen. Der Anspruch ist es, die grundlegende Theorie mit aktuellen Forschungserkenntnissen und aktuellen Lebensbezügen der Wirtschaftswelt zu kombinieren.

Die 9 Levels sind eine Simplifizierung der Graves'schen Theorie und machen diese in einem Modell somit nutzbar für die Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen. Das Modell der 9 Levels hilft, Menschen, Gruppen und Organisationen wie auch deren Aktionen und Reaktionen besser zu verstehen. Die 9 Levels und die Theorie der Wertesysteme stellen die Dynamik dar, die für die Entwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen verantwortlich ist. Die Wertesysteme – man nennt sie auch gerne die psychologische DNA – bringen Denkweisen, Glaubensätze, innere Befindlichkeiten und Organisationsprinzipien zum Ausdruck. Mit den 9 Levels werden diese messbar – und damit auch veränderbar.

ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM



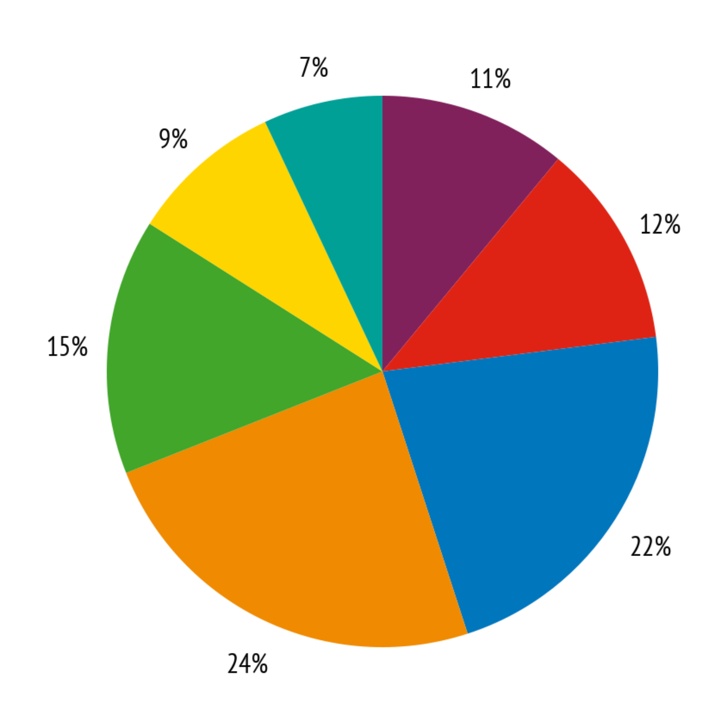
Ausprägung der Levels im Modell



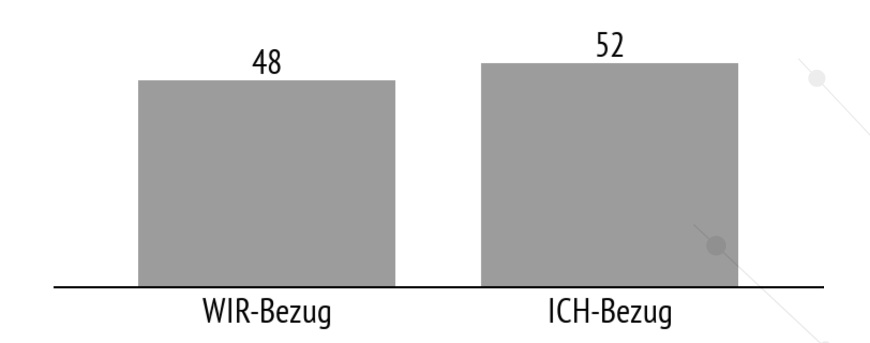
ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM



Ausprägung der Levels im Kreisdiagramm



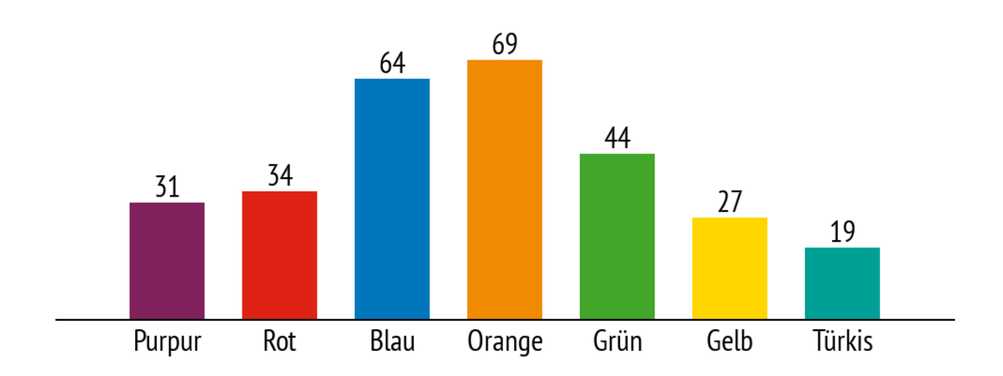
Verteilung des Wir-Bezugs im Vergleich zum ICH-Bezug



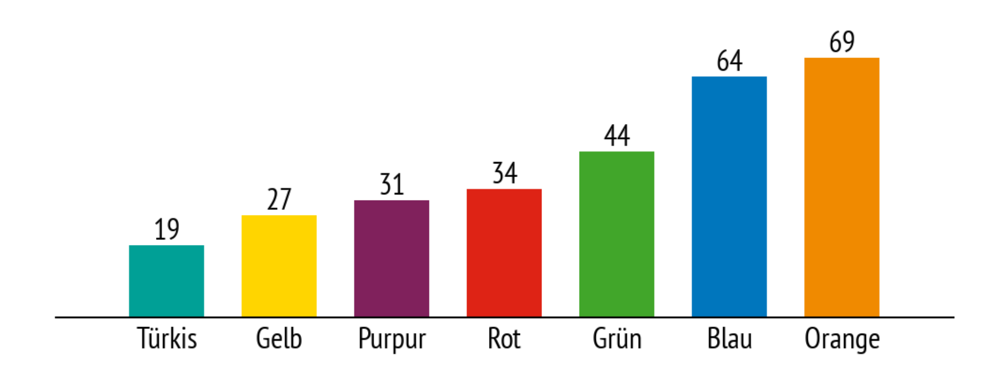
ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM



Ausprägung der Levels nach der Reihenfolge im Modell



Ausprägung der Levels nach der Intensität



ANALYSE

Die Auswertung Ihres 9 Levels **Personal Value** Systems zeigt mit einem Wert von **69** den **5. Level (orange)** als primären Level an. Zusätzlich **bewegen Sie sich** verstärkt auf dem **4. Level (blau), 64 Punkte** und dem **6. Level (grün), 44 Punkte**. Insgesamt sind Sie eher **ICH-bezogen (52 Punkte)** als **WIR-bezogen (48 Punkte)**.

Sie haben mit 69 Punkten Ihre höchste Ausprägung auf dem 5. Level (orange). Orange geprägte Menschen wollen vor allem erfolgreich sein, Karriere machen, Anerkennung erhalten und die eigenen Chancen nutzen. Sie streben nach Autonomie, Unabhängigkeit und Erfahrung. Sie wollen durch Wissenschaft und Technik das Leben vieler verbessern. Dabei vertrauen sie auf das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten, informieren sich stets über den neuesten Stand und sehen die Welt voller Möglichkeiten, die ergriffen werden müssen. Risikobereitschaft ist vorhanden. Das Denken ist hypothetisch-deduktiv, objektiv und wissenschaftlich. Die Individualität wird der Organisation übergeordnet, Orange ist ICH- bezogen. Werte des orange geprägten Menschen sind Selbstbewusstsein, Erfolg, Wertschöpfung, Zielstrebigkeit, und Planungsstärke. Optimismus und persönliche Freiheit haben einen hohen Stellenwert. Wettbewerb und Leistung sind Mittel, um Erfolg und die entsprechende materielle Belohnung zu sichern und zu mehren. Er handelt mit hoher Eigenverantwortung und hat dabei das „Ganze" im Blick. Gleichzeitigkeiten werden wahrgenommen und Beziehungen erkannt. Menschen auf dem 5. Level gestalten und organisieren ihr Leben möglichst effizient und nutzbringend (Familie, Zeit, Geld, Beziehungen. Job, Firma). Materielles spielt eine sehr große Rolle. Damit wird nach außen der eigene Erfolg gezeigt. Einen hohen Stellenwert hat nach wie vor die Zugehörigkeit zum Unternehmen. Der Orangene ist stolz, für ein Unternehmen mit einem guten Namen zu arbeiten, jedoch nur bedingt loyal. Sind mehr persönlicher oder materieller Erfolg zu erwarten, wechselt er das Unternehmen. Die negativen Ausprägungen des orangen Bewusstseins sind starkes Konkurrenz- und Leistungsdenken, Materialismus, Oberflächlichkeit, Fortschrittshörigkeit, Solidaritätsverlust, Profitgier und „burn-out". Positiv ausgeprägt ist der orange Mensch sehr leistungsstark, zielorientiert, steckt andere mit seinem positiven Denken an und kann andere gut motivieren. Das orange Handeln führt oft zu sozialem Wandel und ökonomischem Fortschritt.

Mit 64 Punkten haben Sie eine weitere hohe Ausprägung auf dem 4. Level (blau). Menschen auf dem 4. Level sind WIR-bezogen und orientieren sich sehr stark an Gruppen und den dazugehörigen Regeln und Normen. Disziplin, Loyalität und Pflichterfüllung sind zentrale Werte, Sicherheit wird in der Gemeinschaft gefunden, mit der sich der Mensch sehr stark identifiziert. Dabei steht diese über den Interessen des Individuums.

Mit 44 Punkten haben Sie eine weitere hohe Ausprägung auf dem 6. Level (grün). Der Mensch im 6. Level sieht Erfolg als das Ergebnis der richtigen Team-Konfiguration. Sein Denken ist auf Zielerreichung aus. Ziel ist die langfristige gemeinsame Erfolgssicherung, stets mit dem Blick auf die Gruppe. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache. Toleranz, Wertschätzung und Gleichberechtigung sind zentrale Werte. Grün ist WIR-bezogen.

REFLEXIONSFRAGEN



- **Mit welchem Fokus haben Sie den Fragebogen ausgefüllt?**

- **Welches sind Ihre dominantesten Levels?**
  - » Worin macht sich dies bemerkbar?
  - » Welche Vorteile und ggf. welche Nachteile leiten sich daraus für Sie ab?
  - » Welche anderen Ebenen waren in der Vergangenheit dominanter?
  - » Welche waren dies und in welchen Situationen/Lebensbedingungen war dies?

- **Welches sind Ihre am schwächsten ausgeprägten Levels?**
  - » Worin macht sich dies bemerkbar?
  - » Welche Vorteile und ggf. welche Nachteile leiten sich daraus für Sie ab?
  - » Welche anderen Ebenen waren in der Vergangenheit schwächer?
  - » Welche waren dies und in welchen Situationen/Lebensbedingungen war dies?

- **Mit welchen Levels haben Sie persönlich Probleme?**
  - » Welches Verhalten oder was genau stört Sie daran?
  - » Was könnten Sie von diesen Levels lernen?

- **Welche Veränderungen/Situationen gab es in Ihrem Leben, die Sie zu einer Veränderung in den Wertesystemen geführt haben?**
  - » Denken Sie dabei an berufliche, persönliche, private Situationen und Konstellationen.

- **Welche Stationen Ihres Berufslebens waren für Sie aus welchem Grund toll und erfüllend?**
  - » Warum war dies so?
  - » Was möchten Sie heute davon gerne wieder haben, oder was würde heute vielleicht auch nicht mehr passen?

- **Welche Stationen Ihres Berufslebens waren für Sie aus welchem Grund unschön und enttäuschend?**
  - » Warum war dies so?
  - » Was möchten Sie jedoch heute davon gerne haben, oder was würde heute vielleicht besser passen?

- **Welche Ideal-Situation ist für Sie heute erstrebenswert?**
  - » Was ist Ihnen wichtig?
  - » Was sollte unbedingt vorhanden sein?

NOTIZEN





DAS 9 LEVELS-BUCH
VON RAINER KRUMM ET AL.



Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Unternehmen müssen sich verändern, wenn sie auch morgen erfolgreich sein wollen. Dieses Buch zeigt anschaulich, wie sich nachhaltige Veränderungsprozesse in Unternehmen mit Hilfe des von Professor Graves entwickelten Ansatzes gestalten lassen. Das Graves-Value-System ist ein sehr umfassendes Modell von Veränderungen, deren Voraussetzungen und zentralen Zusammenhängen.

Die Autoren stellen die von ihnen weiterentwickelten und erfolgreich eingesetzten Grundprinzipien in allen Veränderungsprozessen vor:

- Wodurch zeichnen sich die aufeinander aufbauenden Entwicklungsstufen von Unternehmen aus und wie lassen sie sich bestimmen?
- Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, damit Veränderungen stattfinden können?
- Mit welchen speziellen Begleitvarianten, die auf die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden, lässt sich eine erfolgreiche Veränderung bewirken?



Martina Bär, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle:
Unternehmen verstehen, gestalten, verändern
– Das Graves-Value-System in der Praxis,
Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007
ISBN 978-3-8349-0291-7
www.gravesvaluesystem.de

Stimmen zum Buch

Controller Magazin, 04/2007
„[...] eine Fülle von Hinweisen und Anregungen zur erfolgreichen Durchführung von Veränderungsvorhaben. Eine intensive Lektüre kann eine bemerkenswerte Hilfe sein, Aspekte der allgemeinen Veränderungsmechanik besser zu verstehen und damit konkrete Veränderungsprozesse erfolgreicher zu gestalten."

managerSeminare, 04/2008
„Wer sich mit Change-Prozessen in Unternehmen beschäftigt, sollte dieses Buch lesen. Es schafft ein besseres Verständnis für das System Unternehmen und die Ursachen von Widerstand. [...] sorgt das Buch auch beim Praktiker noch für einige Aha-Effekte."

DAS 9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS

9 LEVELS PERSONAL value systems

Das 9 Levels Institute for Value Systems ist ein Beratungsinstitut, das sich auf die Messung und Analyse von Wertesystemen bei Personen, Gruppen, Organisationen und Systemen spezialisiert hat. Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt – so lautet unser Credo.

Institutsgründer Rainer Krumm bringt seine Erfahrung aus Veränderungsprojekten aus über 23 Ländern mit über 57 verschiedenen Nationalitäten mit ein.

Unternehmenskulturen und Teamkulturen sind der Schlüssel zu nachhaltig erfolgreichen Unternehmen. Die Unternehmenskultur lässt sich messen und wenn notwendig nachhaltig verändern. Dies ist kein einfacher Weg – aber ein gangbarer.

Viele verschiedene Managementeinflüsse und die Theorie von Prof. Dr. Clare W. Graves wurden in die Modellentwicklung integriert und stets der Praxistauglichkeit unterzogen. Von Anwendern für Anwender – nur so können Projekte und Maßnahmen erfolgreich sein. Die Welt ist zunehmend stärker im Wandel, ob uns das gefällt oder nicht. Die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ist ein zentraler Zukunftsfaktor, diesen gilt es mit Werteanalysen und ggf. Veränderungsmaßnahmen zu sichern.

Viele Tools setzen an nicht veränderbaren Typologien oder an Verhaltensorientierungen an. Nach unserer Überzeugung und Erfahrung sind langfristig erfolgreiche Maßnahmen an den Werten orientiert – an den Werten der handelnden Personen und der gemeinsamen in der Gruppe geteilten Werte.

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Die wenigsten sind sich dieser bewusst.

Was machen wir?

Wir bieten Ihnen zahlreiche Dienstleistungen rund um die Werteentwicklung von Menschen, Abteilungen, Organisationen und Systemen an. Basierend auf den 9 Levels of Value Systems haben wir Entwicklungsmaßnahmen konzipiert: vom Coaching über Personal-, Team- und Organisationsentwicklung bis zu Führungs- und Vertriebsmaßnahmen.

Wir helfen Ihnen, die aktuelle Wertekultur zu erfassen und diese mit den zukünftigen Markterfordernissen abzugleichen. Wir unterstützen Sie dabei, sich auf die neuen Herausforderungen nachhaltig – also von den Werten ausgehend – zu verändern.

Darwin wird mit seiner Aussage „survival of the fittest" leider oft falsch übersetzt. Es heißt eben nicht, dass der Stärkere überlebt, sondern dass derjenige überlebt, der sich den neuen Herausforderungen und Bedingungen am besten anpassen kann.



9 Levels Institute for value systems GmbH & Co. KG
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Deutschland
Tel. +49 751 363 44-999 | Fax +49 751 363 44-739
info@9levels.de | www.9levels.de


facebook.com/9-Levels


twitter.com/9_levels


plus.google.com/9levels